

# Sociaal-cultureel werk te koop?

Interne en externe factoren beïnvloeden de aanwezigheid van bedrijfsmatig gedrag bij organisaties, zo blijkt uit verkennend onderzoek.

## Over oorzaken en vormen van hybridisering richting markt

De socioculturele sector staat onder druk. Die teneur klinkt de laatste jaren door in de Barometer van de Verenigingen, uitgevoerd in opdracht van de Koning Boudewijnstichting, die jaarlijks peilt naar de financiële situatie van de Belgische middenveldorganisaties. Drie elementen bepalen de druk.

Eén: de [kaasschaafbesparingen](#), in nasleep van de financiële crisis van 2008, zorgen voor onzekerheid over de evolutie van de publieke financiering.

Twee: in bepaalde segmenten van de socioculturele sector (bv. de [kunstensector](#)) neemt de vraag naar subsidies toe.

En drie: de Vlaamse beleidsvisie op deze sector wordt gekarakteriseerd door een economische ondertoon. Het beklemtonen van [cultureel ondernemerschap](#), [terugverdieneffecten en alternatieve – lees ‘private’ – financiering](#) toont de ambitie om de afhankelijkheid van publieke middelen af te bouwen.

Het gegeven dat er meer spelers in competitie gaan voor minder publieke middelen, aangevuld met een economische ondertoon in het Vlaamse beleid, voedt de assumptie dat sociaal-culturele middenveldorganisaties hybridiseren richting de markt. Anders gesteld: de organisatorische doelstellingen, bestuur en operationele processen van sociaal-culturele middenveldorganisaties reflecteren mogelijk – in toenemende mate – *bedrijfsmatige* praktijken en waarden.

[CSI Flanders](#) onderzocht die stelling tweeledig:

1. Hybridiseren sociaal-culturele middenveldorganisaties richting de markt? Zo ja, hoe manifesteert zich dat?
2. Hoe kunnen we dat verklaren?

## Verschillende vormen en ...

Hybridisering richting de markt verwijst naar het voorkomen van bedrijfsmatig gedrag bij middenveldorganisaties dat zich in [verschillende vormen](#) kan manifesteren.

- Een middenveldorganisatie beslist om diensten en/of producten tegen een zekere winstmarge te verkopen met het doel andere activiteiten te financieren.  
In tegenstelling tot bedrijven zullen middenveldorganisaties niet streven naar winstmaximalisatie maar een flexibele prijszetting hanteren: eindgebruikers met iets meer koopkracht betalen in verhouding meer dan de eindgebruikers met een beperkte(re) koopkracht.
- De introductie van bedrijfsmatige managementpraktijken (bv. *lean management*, prestatiemetingen) om de dagelijkse werking te ondersteunen.  
Op bestuursniveau kan zich dat ook uiten in de vorm van het bewust aantrekken van bestuurders uit het bedrijfsleven net om hun expertise rond bedrijfsvoering in de organisatie binnen te brengen
- Intense contacten met bedrijven, die de rol van partner, eindgebruiker en/of donor opnemen.

## ... verschillende mogelijke oorzaken

Hoe kunnen we de aanwezigheid van bedrijfsmatig gedrag bij middenveldorganisaties verklaren?

De organisatie-theorie stelt dat organisatorisch gedrag voortkomt uit de interactie tussen de organisatorische *omgeving* en bepaalde elementen *binnen* de organisatie. Echter, in het huidige

onderzoek ligt de klemtoon duidelijk op omgevingsvariabelen. Dat lijkt ons problematisch omdat het impliciet bijdraagt aan het beeld dat hybridisering richting de markt de facto iets is dat extern 'opgelegd' wordt. We overlopen kort de belangrijkste externe en interne factoren die hybridisering van middenveldorganisaties richting de markt kunnen verklaren.

### **Externe factoren**

Een eerste kader stelt dat organisaties – om geloofwaardigheid te verwerven – zich moeten conformeren aan de heersende regels, waarden en normen in hun omgeving. Bijvoorbeeld, in het geval van contractbreuk – het niet naleven van een regel – zal een derde partij twee keer nadenken alvorens met de betrokken organisatie in kwestie in zee te gaan. Daaruit volgt dat organisaties uit dezelfde sector 'gelijkvormig' gedrag zullen vertonen. We onderscheiden drie dynamieken binnen dit kader:

- *dwingende* vorm: een externe actor (bv. overheid) legt bepaalde regels op
- *mimetische* vorm: overname van 'best practices' (bv. ontplooiing van commerciële activiteiten) van succesvolle organisaties in de omgeving
- *normatieve* vorm: is gerelateerd aan professionalisme. Opleidingen en professionele netwerken zorgen ervoor dat professionals bepaalde kenniskaders beschouwen als 'good practices'. Wanneer een professional een organisatorische actie rechtvaardigt vanuit zijn of haar opleiding/ professionele contacten, dan is dat een voorbeeld van deze normatieve vorm.

Een tweede kader stelt dat het gedrag van organisaties hoofdzakelijk gericht is op het verwerven van werkmiddelen. De centrale stelling binnen deze stroming is dat naarmate een fonds belangrijker wordt voor een organisatie, de kans toeneemt dat deze organisatie de verwachtingen van de beheerder van deze middelen zal proberen in te vullen. Zo is het mogelijk dat dalende subsidies de ontplooiing van commerciële activiteiten zouden stimuleren.

### **Interne factoren**

Naast deze externe verklaringen onderscheiden we twee factoren die organisatorisch gedrag 'van binnenuit' kunnen beïnvloeden.

Een eerste is de professionele capaciteit (aantal 'voltijdeenheden' of vte). De verschillende vormen van hybridisering richting de markt (zie supra) vragen kennis en tijd om ontwikkeld te worden.

Anders gesteld: je zit met opstartkosten. Daaruit volgt dat kleine middenveldorganisaties minder mogelijkheden hebben om te hybridiseren richting de markt dan hun 'grotere' sectorgenoten.

Een tweede factor vormt de ontstaansgeschiedenis. Organisaties die ontstaan zijn uit bedrijfsnetwerken zullen mogelijk in grotere mate bedrijfsmatig gedrag vertonen dan organisaties die vanuit marktkritische initiatieven ontstaan zijn.

### **Sociaal-cultureel volwassenenwerk**

Die vragen – welke vormen van hybridisering richting de markt zien we en hoe kunnen we ze verklaren – projecteerden we op 6 lidorganisaties van [FOV](#). We onderzochten 3 verenigingen en 3 bewegingen. Waar verenigingen in de eerste plaats inzetten op het verbinden van burgers doorheen sociaal-culturele activiteiten, focussen bewegingen primair op maatschappelijke verandering doorheen beleidsbeïnvloeding en het versterken van de publieke bewustwording. We lichten kort onze voornaamste bevindingen toe.

### **Bedrijfsmatig gedrag?**

In het algemeen was er slechts in beperkte mate sprake van bedrijfsmatig gedrag bij de 6 onderzochte cases. Commerciële activiteiten waren zowel de meest voorkomende vorm alsook het belangrijkste punt van verschil tussen de verenigingen en de bewegingen. Terwijl alle organisaties aangaven dat ze inzetten op het diversifiëren van hun inkomsten, vormden commerciële activiteiten enkel bij de verenigingen een significant onderdeel van die strategie. Dat kan deels verklaard worden vanuit het verschil in kernactiviteiten. Het aanbieden van sociaal-culturele activiteiten voor leden

(verenigingen) is gemakkelijker te vertalen naar een commercieel product met een brede marktvraag dan het opzetten van publieke campagnes en beleidsbeïnvloeding (bewegingen).

Verenigingen gaven aan dat commerciële inkomsten hun financiële capaciteit versterkten, maar wezen ook op een toenemend spanningsveld tussen een sociale en financiële logica. Echter, bij alle bestudeerde verenigingen was er een duidelijke link tussen de commerciële activiteiten en de sociale missie. Voor de andere vormen van bedrijfsmatig gedrag – overname van bedrijfsmatige managementpraktijken, bewust aantrekken van bestuurders uit de bedrijfswereld en intense interactie met bedrijven – vonden we enkele voorbeelden, maar geen consistent patroon.

### **Verklaringen voor (het uitblijven van) bedrijfsmatig gedrag**

Alle organisaties – op één beweging na, die voor het eerst door de Vlaamse overheid erkend was als sociaal-culturele beweging – gaven aan dat onzekerheid over de evolutie van de publieke financiering (verdere) diversificatie van inkomsten in de hand werkte. Druk vanuit de overheid om ‘meer ondernemend te worden’ (cf. [beleidsnota 2014-’19](#) van kabinet Gatz) verscheen niet als een dominant thema in onze data.

Ondanks die homogene druk uit de omgeving stelden we significante verschillen vast qua commerciële activiteiten. Die variatie kunnen we naast het onderscheid in kernactiviteiten (zie supra) verklaren doorheen de verschillen in professionele capaciteit en ontstaansgeschiedenis.

- Professionele capaciteit kwam naar voor als een belangrijke voorwaarde voor inkomstendiversificatie in het algemeen, en bijgevolg ook voor het opzetten van commerciële activiteiten. Het uitbreiden van zowel bestaande als nieuwe inkomstenstrategieën vergden opstartkosten en expertise, geïllustreerd door bijvoorbeeld de aanwerving van extra personeel voor fondsenwerving. Bijgevolg staat een beperkte professionele capaciteit commercialisering mogelijk in de weg.
- In dezelfde lijn kan de ontstaansgeschiedenis van een organisatie fungeren als een katalysator of een rem op de ontwikkeling van bedrijfsmatig gedrag. Zo gaf een vereniging die ontstaan was uit een grote ondernemersorganisatie, te kennen dat ondernemerschap in hun dna verweven zat. Het omgekeerde kwam ook voor: een beweging die ontstaan was uit linkse kringen, bestempelde zichzelf als ‘antikapitalistisch’. Zij stonden kritisch ten opzichte van het incorporeren van bedrijfsmatig gedrag.

### **Conclusie: winnaars en verliezers?**

De studie toont aan dat zowel interne als externe factoren de aanwezigheid van bedrijfsmatig gedrag bij middenveldorganisaties beïnvloeden. Daarmee nuanceren we de dominante blik in het huidige onderzoek dat hybridisering richting de markt hoofdzakelijk kadert in iets dat van buitenaf opgelegd wordt.

Daarnaast suggereren onze bevindingen dat een verdere terugtrekking van publieke financiering in de Vlaamse sociaal-culturele sector kan resulteren in ‘winnaars’ en ‘verliezers’. Inderdaad, sociaal-culturele organisaties die niet in staat zijn om commerciële activiteiten te ontplooiën omdat ze (a) hoofdzakelijk aan politiek werk doen, (b) ontstaan zijn uit marktkritische netwerken en/of (c) een beperkte professionele capaciteit hebben, hebben minder mogelijkheden om zichzelf financieel te onderhouden. Dat kan met name het geval zijn voor kleinschalige organisaties, omdat professionele capaciteit ook naar voor kwam als voorwaarde voor het opzetten van activiteiten zoals fondsenwerving en het systematisch indienen van (project)subsidieaanvragen.

Ons exploratieve onderzoek – we onderzochten ‘slechts’ 6 organisaties – vormt een eerste aanzet om de link tussen oorzaken en vormen van bedrijfsmatig gedrag bij Vlaamse middenveldorganisaties in kaart te brengen. In een volgende fase van het onderzoek pogen we die bevindingen te toetsen en te verfijnen op basis van surveydata uit de socioculturele sector, de welzijnssector en de sociale-economiesector in Vlaanderen.

**Ben Suykens** (doctoraatsbursaal UGent) en Prof. dr. **Bram Verschuere** (hoofddocent UGent) zijn verbonden aan het interuniversitair consortium [CSI Flanders](#). Je kunt het integrale onderzoeksrapport [hier](#) raadplegen.